



Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas  
Universidade Técnica de Lisboa



# Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos

Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Sociologia das Organizações e  
do Trabalho

**Mestrando:** Ricardo Miguel Martins Fontes

**Orientadora:** Professora Doutora Elisabete Reis de Carvalho

**Co-Orientador:** Professor Doutor Ricardo Ramos Pinto

**Lisboa**

**2010**

# ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	3
I PARTE - ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	7
1. ORGANIZAÇÕES.....	7
1.1 As características gerais de uma organização.....	7
1.1.1. Os indivíduos que participam na organização.....	7
1.1.2. Os objectivos da organização.....	9
1.1.3. A estrutura.....	10
1.1.4. A tecnologia.....	11
1.1.5. Permanência mutável.....	11
2. CLIMA ORGANIZACIONAL.....	12
2.1. O surgir do conceito e perspectivas de abordagem.....	12
2.2. Fases da evolução do conceito de clima organizacional.....	15
2.3. Porquê avaliar o clima organizacional.....	16
2.4. Os efeitos do clima organizacional.....	17
2.5. Diferenças e semelhanças entre os conceitos de clima e de cultura.....	18
3. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	21
3.1. O surgir do conceito e fases da evolução.....	21
3.2. O conceito e perspectivas de abordagem.....	25
3.3. Dimensões da cultura.....	29
3.4. Modelos tipológicos de cultura organizacional.....	31
3.5. Manifestações da cultura organizacional.....	35
3.6. As influências internas da cultura organizacional.....	38
3.7. Uma ou várias culturas?.....	40
3.8. Cultura nacional e cultura organizacional.....	41
II PARTE - ESTUDO DE CASO.....	42
1. Caracterização da organização.....	43
2. Metodologia.....	43
2.1. Processo de investigação.....	44
2.1.1. O questionário FOCUS: First Organizational Culture Unified Search.....	45
2.1.2. O modelo dos valores contrastantes.....	46
2.1.3. O estudo de caso.....	48
2.2. Definição de objectivos.....	49
2.3. Formulação de hipóteses.....	49

2.4. Amostra.....	49
3. Análise e Discussão dos Resultados.....	53
CONCLUSÕES.....	61
BIBLIOGRAFIA.....	62
ANEXOS.....	68

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Relação entre Clima, Atitudes e Resultados.....	18
Figura 2.	Representação gráfica dos principais Modelos Tipológicos.....	31
Figura 3.	Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn e colaboradores.....	35

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.	Caracterização da Amostra.....	50
-----------	--------------------------------	----

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	Distribuição da amostra por Sexo.....	51
Gráfico 2.	Distribuição da amostra por Idade.....	51
Gráfico 3.	Distribuição da amostra por Habilitações.....	51
Gráfico 4.	Distribuição da amostra por Carreira Profissional.....	52
Gráfico 5.	Distribuição da amostra por Antiguidade.....	52
Gráfico 6.	Initial Cluster Centers do cluster Um.....	54
Gráfico 7.	Perfil do Cluster Um.....	54
Gráfico 8.	Tipo de cultura percebido no cluster Um.....	55
Gráfico 9.	Initial Cluster Centers do cluster Dois.....	56
Gráfico 10	Perfil do Cluster Dois.....	56
Gráfico 11	Tipo de cultura percebido no cluster Dois.....	57
Gráfico 12	Initial Cluster Centers do cluster Três.....	57
Gráfico 13	Perfil do Cluster Três.....	58
Gráfico 14	Tipo de cultura percebido no cluster Três.....	58
Gráfico 15	Percepção global da cultura na organização.....	59